

# Chapitre 2

## La métacommunication

### En bref

Par « métacommuniquer » nous entendons communiquer sur la façon dont on communique.

Le cadre de référence de chacun d'entre nous, la culture à laquelle nous appartenons (culture de métier, de langue, de pays, etc.) sont des données largement inconscientes et irréductibles. Nos systèmes de représentation du réel sont très fortement conditionnés par elle, et il nous faut sans cesse prendre une distance par rapport à nous-même pour avoir une chance de communiquer avec l'autre : c'est prendre la position « méta ».

Quelques exercices simples dans ce chapitre permettront de l'illustrer. Si le coach ou le responsable d'une équipe veulent que la vision stratégique soit partagée, ils doivent apprendre à faire un investissement à la fois considérable et permanent de métacommunication pour réussir dans leur démarche.

## L'image de Boring

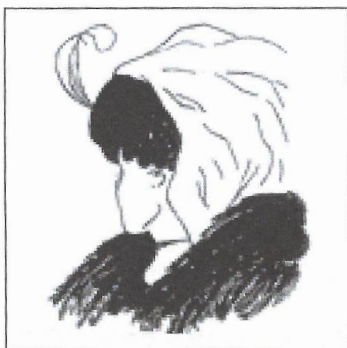


Schéma 17 – L'image de Boring

Regardez attentivement la figure qui se trouve sur le schéma 17. Quel âge donnez-vous à cette femme ?

Vous avez certainement trouvé son âge. Pensez-vous qu'elle puisse avoir un autre âge ? Peut-il y avoir, selon vous, deux femmes d'âge radicalement différent dans ce dessin ? Pour le vérifier, regardez à nouveau l'image. Les deux représentations ne vous apparaissent pas ? Regardez donc plus bas...

Vous trouvez à présent trois images : en haut l'originale (schéma 17), en bas deux images de celle-ci.

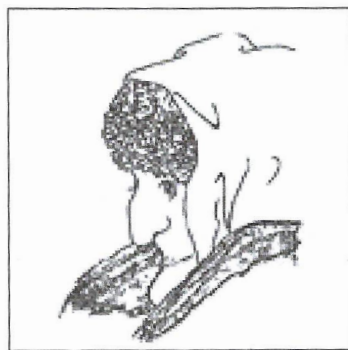
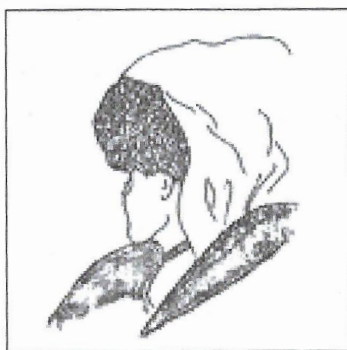


Schéma 18 – Deux images de Boring

À gauche apparaît une jeune femme vue de profil dont l'âge se situe entre vingt et trente ans, à droite apparaît une vieille femme de soixante à quatre-vingt-dix ans.

Maintenant que vous avez isolé les deux visages différents, peut-être les percevez-vous dans l'image initiale, ambiguë, appelée Image de Borling.

Lorsque je propose cet exercice très classique dans les stades de communication, je procède en deux temps (je le rappelle dans ce livre parce qu'il me paraît être un exercice de référence fondamental). Tout d'abord, après avoir fait deux groupes, je donne à l'un l'image de la jeune femme, et à l'autre l'image de la vieille ; je propose une confrontation des perceptions, puis je montre l'image initiale. Que se passe-t-il alors ? Chaque groupe ne voit dans l'image originale que celle qu'il a observée précédemment : une image réductrice de celle-ci. Cette double perception provoque inévitablement une discussion entre les participants. Certains se figent sur leur position et les tensions s'exacerbent, certains s'accusent de mauvaise foi et les exclamations fusent : « Ce n'est pas possible ! » ; « Je n'arrive pas à voir l'autre femme ! »

Malgré la discussion et la description réciproque de leur image, certains se réfugient dans l'incompréhension jusqu'à ce que se produise un *insight*, c'est-à-dire un moment de révélation au-delà de toute logique indiquant que la personne a fait fonctionner son cerveau droit intuitif et analogique et non son cerveau gauche analytique.

Ainsi la perception que nous avons de l'image globale est une perception que l'on peut dire « structurée comme un tout ». C'est ce que les psychologues appellent une « Gestalt ». Celle-ci est totalitaire et exclusive ; elle structure notre imaginaire, détermine notre perception et exclut les autres. En effet, quand on regarde l'image, on voit ou bien la vieille femme ou bien la jeune femme.

Lorsqu'on a perçu au départ une Gestalt plutôt qu'une autre, il n'est possible d'accéder à la deuxième Gestalt qu'en renonçant à la première. Cela suppose un mini-processus de deuil et de changement, un temps d'incertitude et de vacuité, une attitude d'accueil actif et un moment en général brutal et incontrôlable de révélation (*insight*). Chacune de ces étapes peut être très difficilement vécue mais représente la condition *sine qua non* pour accéder au sens. En effet si on ne passe pas par cet itinéraire, l'image ou la nouvelle image n'est pas perçue et l'accès au sens reste bloqué.

Notons que la perception s'accompagne toujours d'une sensation de plaisir, voire de joie bruyamment exprimée. Les rires ne sont pas sans rappeler l'« eureka ! » d'Archimède et le « ah ! ah ! » de Fritz Perls (fondateur de la Gestalt-thérapie). Il est important de voir que l'accès au sens devient source de plaisir et de motivation, de dynamisation de l'énergie, alors que la non-perception de l'image, et donc d'un sens, est vécue comme un moment triste et frustrant, voire mortifiant.

Dans le processus de communication entre deux personnes, pour que l'on puisse comprendre l'autre, il faut que chacun renonce à sa propre Gestalt et croie à la sincérité et à la cohérence de l'autre.

Lorsque les éléments partiels de chaque ensemble auront été perçus et traduits dans la Gestalt globale, les deux Gestalt pourront alors être appréhendées par les deux individus. Ce n'est possible le plus souvent que parce que l'un a perçu distinctement les deux Gestalt et joue le rôle d'un traducteur ou d'un commentateur transculturel.

Il peut dire alors :

« Ce que vous voyez dans le visage de la jeune (Gestalt globale) et que vous appelez oreille (Gestalt partielle) est un œil (Gestalt partielle) dans l'image de la vieille (Gestalt globale). Ce que vous voyez comme un nez (Gestalt partielle) dans l'image de la vieille (Gestalt globale) est un menton (Gestalt partielle) dans l'image de la jeune (Gestalt globale). »

Ouf ! C'est compliqué, n'est-ce pas ?

Cet exercice que j'utilise dans la partie communication de nombreux séminaires (type négociation, styles de direction) permet de montrer à des responsables d'entreprise l'importance d'une vision partagée (projet, objectifs) et les difficultés fondamentales qu'il faut savoir surmonter, faute de quoi il n'y a pas de « vision partagée ». Souvent, à la place, il y a un compromis : les parties adverses se mettent d'accord sur le fait que la femme a cinquante ans, aboutissant ainsi à un résultat absurde, satisfaisant pour personne et générateur de démotivation.

En sémantique générale, on rappelle sans cesse cette évidence malheureusement toujours à réaffirmer : la carte n'est pas le territoire. Cependant nous avons constamment tendance à identifier et à amalgamer :

- le réel ;
- la réalité (ce que nos sens peuvent percevoir du réel), nos représentations (la façon dont notre imaginaire peut représenter et organiser d'une façon totalitaire et exclusive ces informations neuro-sensorielles) ;
- les différents modes et niveaux d'abstraction et de communication de ces représentations (ce qu'on appelle le « symbolique »).

Il est donc nécessaire de régulièrement prendre du recul par rapport à nos perceptions, un peu comme si on restait prudent par rapport à la lecture d'un journal toujours interprétatif de l'événement dont il rend compte. Cela suppose une véritable ascèse qui, elle-même, n'est qu'un préliminaire par rapport à l'ascèse encore plus indispensable pour l'écoute des représentations d'une autre personne.